

Krista Pahkin, Anna-Leena Kurki,
Eerikki Mäki ja Sara Lindström

Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä

Opas johtamiskäytäntöjen
arvioimiseksi ja kehittämiseksi
turvallisuuskriittisessä
organisaatiossa

KOHTI YHTENÄISIÄ HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISKÄYTÄNTÖJÄ

**Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi
turvallisuuskriittisessä organisaatiossa**

Kirjoittajat:

Krista Pahkin, Työterveyslaitos

Anna-Leena Kurki, Työterveyslaitos

Eerikki Mäki, Aalto-yliopisto

Sara Lindström, Työterveyslaitos

© 2014 Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto

Kiitämme Kansallisen ydinturvallisuuden tutkimusohjelmaa (SAFIR2014) hankkeen rahoituksesta ja tukiryhmää 1 kannustavasta palautteesta sekä ydinvoima-alan organisaatioita osallistumisesta hankkeen toteutukseen.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design

Kansi: valokuva Eerikki Mäki

ISBN 978-952-261-381-3 (pdf)

Sisältö

Kohti yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä	4
OSA I Henkilöstövoimavarojen johtaminen – mitä, miksi ja miten?	5
Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa toiminnan kehittämistä	6
Henkilöstövoimavarojen johtaminen on johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyötä	7
OSA II Miten arvioida henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä?	8
Käytäntöjen arvioiminen kehittämisen lähtökohtana	9
Arviointimallin painopistealueet	8
Arviointimallin käytön tavoitteet	9
Arvioinnin toteutus	10
1. Arvioinnin käynnistäminen	11
2. Arvioinnin toteuttaminen ja kehittämisaskeleista sopiminen	12
OSA III Arviointilomake	15
Liite 1: Arvioinnin laajempi sisältö	21
Liite 2: Valittujen kehittämiskohteiden ja jaettavien käytäntöjen koontilomake	25
Lähteet	26

Kohti yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä

Henkilöstön tarkoituksenmukainen osaaminen, korkea motivaatio, koko työuran kestävä ammatillinen kehittyminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen ovat organisaatioiden keskeisiä voimavaroja. Erityisen tärkeitä ne ovat asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työn suoritus ja organisaation menestys perustuvat niihin. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja korkea motivaatio eivät synny itsestään vaan vaativat hyvää johtamista, organisaation nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista ja yhteisesti jaettuja käytäntöjä siitä, kuinka esimerkiksi osaamisen kehittymistä tuetaan tai millaisista asioista organisaatiossa palkitaan. Tässä oppaassa henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan käytäntöjä, joilla pyritään tukemaan henkilöstön työuria, osaamisen kehittymistä ja jakamista, työskentelyn ja suorituksen tavoitteellisuutta sekä turvallisuutta korostavaa organisaatiokulttuuria. Parhaimmillaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on esimiesten, henkilöstöhallinnon ja johdon yhteistyötä, jossa eri osapuolet tukevat toisiaan. Miten tähän päästään? Ovatko toimivat ja yhtenäiset henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt vain utopiaa vai arkipäivän todellisuutta?

Kädessäsi oleva opas pyrkii tukemaan organisaatiosi kehittämään yhtenäiset, organisaatiolenne soveltuvat henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt. Oppaan ensimmäinen osa auttaa sinua pohtimaan oman organisaatiosi henkilöstövoimavarojen johtamista. Oppaan toisessa osassa esittelemme henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointimallin, jonka tavoitteena on toimia organisaatiosi tukena toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämisessä: auttaa ylläpitämään ja kehittämään organisaatiolle sekä koko toimialalle tärkeää osaamista toimintaympäristön muutuksessa. Mallin kumpikin osa toimii itsenäisenä kokonaisuutena, joka auttaa pohtimaan ja arvioimaan henkilöstövoimavarojen johtamista omassa organisaatiossasi. Kolmas osa sisältää arviointilomakkeen ja esimerkin osallistujille jaettavasta tiedotteesta.

Arviointimalli on kehitetty osana Työterveyslaitoksen ja Aalto-yliopiston toteuttamaan Sustainable and Future Oriented Expertise (SAFEX2014) – hanketta vuosina 2011–2014. Arviointimalli perustuu ydinvoima-alan organisaatioissa toteutettuihin henkilöstöhallinnon edustajien ja esimiesten haastatteluihin sekä aihealueesta tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen¹. Arviointimallia on työstetty tutkijoiden ohjauksella työpajoissa, joihin on osallistunut asiantuntijoita eri ydinvoima-alan organisaatioista. Mallia on kokeiltu neljässä ydinvoima-alan organisaatiossa ja muokattu saadun palautteen pohjalta. Arviointimalli soveltuu käytettäväksi erityisesti keskiuurissa ja suurissa asiantuntijaorganisaatioissa, joiden toiminta on turvallisuuskriittistä, eli turvallisuus on liiketoiminnan edellytys ja toiminnan perustekijä.

Arviointimallin kehittämistä on rahoittanut Kansallisen ydinturvallisuuden tutkimusohjelma (SAFIR2014). Kiitämme kaikkia hankkeeseen osallistuneita henkilöitä ja organisaatioita panostuksestaan arviointimallin kehittämiseen!

Tekijät

¹ Kalliomäki T, Pahkin K, Kuronen-Mattila T, Mäki E (2012).



Henkilöstövoimavarojen johtaminen – mitä, miksi ja miten?



Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa toiminnan kehittämistä

Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäinen tavoite on tukea organisaatiota sen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa. Organisaatiot toimivat yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä, jota muovaavat niin taloudelliset, poliittiset kuin teknologiset muutokset. Organisaatiot uudistavat strategioitaan ja luovat toiminnalleen uudenlaisia tavoitteita.

Keskeistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa on, että se tukee organisaation toiminnan kehitystä, auttaa organisaation eri toimijoita hallitsemaan organisaation muuttuvaa toimintaa yhdessä². Ei siis riitä, että yksittäiset asiantuntijat ovat osaavia ja motivoituneita, vaan organisaation toimintatapojen ja käytäntöjen tulee tukea organisaation toiminnan kannalta keskeisen yhteisen osaamisen kehittymistä. Miten luodaan esimerkiksi suorituksen johtamisen käytäntöjä, jotka auttavat ihmisiä saavuttamaan jatkuvasti muuttuvia organisaation tavoitteita? Miten hahmotetaan strategian kannalta keskeistä osaamista? Millaiset oppimisen käytännöt mahdollistavat strategian kannalta merkittävän uuden organisatorisen osaamisen syntymisen³?

Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa myös tämän oppaan keskeiseen kohderyhmään, turvallisuuskriittisillä aloilla toimiviin organisaatioihin, niiden toimintaan ja strategiaan päämääriin. Esimerkiksi energian tarpeen ennakoidaan kasvavan seuraavien vuosikymmenten aikana⁴, ja ydinvoima-alan täytyy huolehtia toiminnan turvallisuudesta ja ympäristövaikutuksista. Tämän rinnalla ydinvoima-alalla on meneillään myös hitaampi muutos. Voimaloiden tekniset ratkaisut tehdään vuosikymmeniksi: olemassa olevat ratkaisut ohjaavat niin turvallisuuden, osaamisen kuin tuottavuudenkin parantamista. Samanaikaisesti kehitetään uutta tekniikkaa, joka vaatii myös aivan uudenlaista osaamista. Organisaation toiminnan kannalta on merkityksellistä, miten se kykenee uudistumaan vastatakseen toimintaympäristön haasteisiin.

Organisaation toimintaympäristö ja toimialan ominaispiirteet vaikuttavat organisaatioiden strategiaan päämääriin ja toimintatapoihin, ja siten myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tämä on keskeistä huomioida arvioitaessa omia käytäntöjä. Esimerkiksi ydinvoima-alan, kuten monen muunkin turvallisuuskriittisen toimialan, toimintaympäristöä voidaan kuvata seuraavasti⁵:

1. Kaikki toiminta pyritään suunnittelemaan rationaalisesti: Oletetaan, että tilanteita voidaan ennakoida ja hallita, ja että toimintaa voidaan ohjata suunnitelmallisesti. Virheiden mahdollisuus pyritään estämään.
2. Toiminta on hyvin kompleksista: Henkilöstöltä edellytetään korkeaa osaamista ja laaja-alaisen kokonaiskuvan hallintaa. Tarvitaan eri henkilöstöryhmien ja johdon välistä keskustelua sekä asiantuntijuutta arvostavaa ja turvallisuutta korostavaa toimintakulttuuria. Organisaation pitää pystyä reagoimaan ennakkoimattomiin tilanteisiin ja turvallisuus korostuu kaikissa toimissa.

2 Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2007)

3 Schaupp (2011)

4 IAEA (2009).

5 mukailtu Juuti P & Luoma M (2009).

3. Toiminnassa huomioidaan asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimukset ja odotukset: Julkiseen keskusteluun osallistuminen on osa toimintaa. Korkea turvallisuus ja sosiaalinen hyväksyttävyys ovat toiminnan elinehtoja.

Edellä kuvatut haasteet, eli toimialan kompleksisuus, toimintaan liittyvät turvallisuusrisikit sekä korkea osaamisen tarve ovat keskeisiä erityisesti ydinvoima-alalla. Asiantuntijaksi kehittyminen kestää vuosia⁶. Tarvitaan sekä ennakointia että kykyä vastata joustavasti muuttuvan toiminnan haasteisiin. Tätä lähtökohtaa vasten tulisi arvioida myös henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä: Miten käytännöt vastaavat nykyisiin, mutta myös tuleviin haasteisiin? Mitä organisaation tulisi oppia, mihin suuntaan kehittyä? Miten rekrytointikäytännöt huomioivat nykyiset ja tulevat osaamistarpeet? Ovatko perehdytyskäytännöt edelleen ajanmukaisia? Miten yhteiset toimintatavat tukevat yhteistä työn tekemistä ja organisaation tuloksellista sekä turvallista toimintaa?

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyötä

Vastuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta on johdolla, henkilöstöhallinnolla ja esimiehillä yhdessä. Vakiintuneen työnjaon mukaisesti johdon tehtävä on vastata henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuudesta ja luoda ne strategiset suuntaviivat, joihin käytännön toimintatavoilla pyritään vastaamaan. Henkilöstöhallinto (henkilöstöasiantuntijat) kehittää, toteuttaa ja koordinoi näihin liittyviä käytäntöjä, kuten esimerkiksi rekrytointia, ja tukee näin omalla toiminnallaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimies puolestaan jalkauttaa käytäntöjä sekä johtaa tehtäviä ja ihmisiä, eli huolehtii työn tavoitteiden saavuttamisesta, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta.

Nykyisessä yhä kompleksisemmassa toimintaympäristössä toimiminen haastaa vakiintuneen työnjaon. Esimerkiksi osaamistarpeet muuttuvat ja monimuotoistuvat. Kellään yksittäisellä toimijalla ei ole enää parasta näkemystä tai ensiarvoista tietoa – parhaaseen lopputulokseen päästäänkin eri toimijoiden, johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten mutta myös työntekijöiden osaamista yhdistämällä⁷. Yhteistyön onnistuminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys: vallitsevat käytännöt eivät aina tue organisaation uudistuvia tavoitteita, suunnitellut ja arjen käytännöt voivat toisinaan "kulkea omia polkujaan" ja eri toimijat "puhuvat omaa kieltään". Parhaimmillaan yhteistyössä kuitenkin syntyy jaettua näkemystä organisaation toiminnasta ja tulevaisuuden haasteista.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen on tuettava organisaation sisäistä yhteistyötä. Tarvitaan käytäntöjä, jotka edistävät työn tekemistä ja työssä tarvittavan osaamisen kehittymistä niin organisaation, työyhteisön kuin yksilön tasolla. Parhaimmillaan käytännöt tukevat yhteisen näkemyksen luomista toiminnan kehityshaasteista, ja siitä miten työuran tukeminen, osaamisen kehittäminen, työskentelyn ja suoritusten johtaminen auttavat vastaamaan näihin haasteisiin. Tällöin organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suuntaavat ja tukevat kutakin toimijaa käytännön ratkaisuisissa. Myös olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötä. On luotava tapoja ja foorumeita käydä keskustelua johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä. Tämän oppaan osissa II ja III esiteltävä arviointimalli on yksi tapa aloittaa tämä keskustelu.

6 Kansallisen ydinenergia-alan osaamistyöryhmän raportti (2013).

7 Schaupp M., Koli A., Kurki A-L. & Ala-Laurinaho A. (2013).

2

Miten arvioida henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä?

Käytäntöjen arvioiminen kehittämisen lähtökohtana

Tässä oppaan osassa esitellään arviointimalli, joka on tarkoitettu henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen kehittämisen lähtökohdaksi. Malli on keskustelun apuväline, joka auttaa organisaatiota havainnoimaan nykyisiä käytäntöjä sekä löytämään kehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia: kiinnittämään huomiota arjen tilanteisiin, joissa olemassa olevat käytännöt eivät toimi ja löytämään niihin uudenlaisia ratkaisuja. Arviointi auttaa myös huomaamaan, että organisaatiossa on monia asioita, joita ollaan jo viemässä oikeaan suuntaan.

Kehittämistyössä keskeistä on luoda yhteinen näkymä siitä mihin suuntaan käytäntöjä tulisi kehittää, jotta ne vastaavat arkityön haasteisiin ja tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Itse kehittämisessä voidaan edetä pienin askelin, kokeilla uusia toimintatapoja, arvioida niitä uudelleen ja kehittää edelleen.

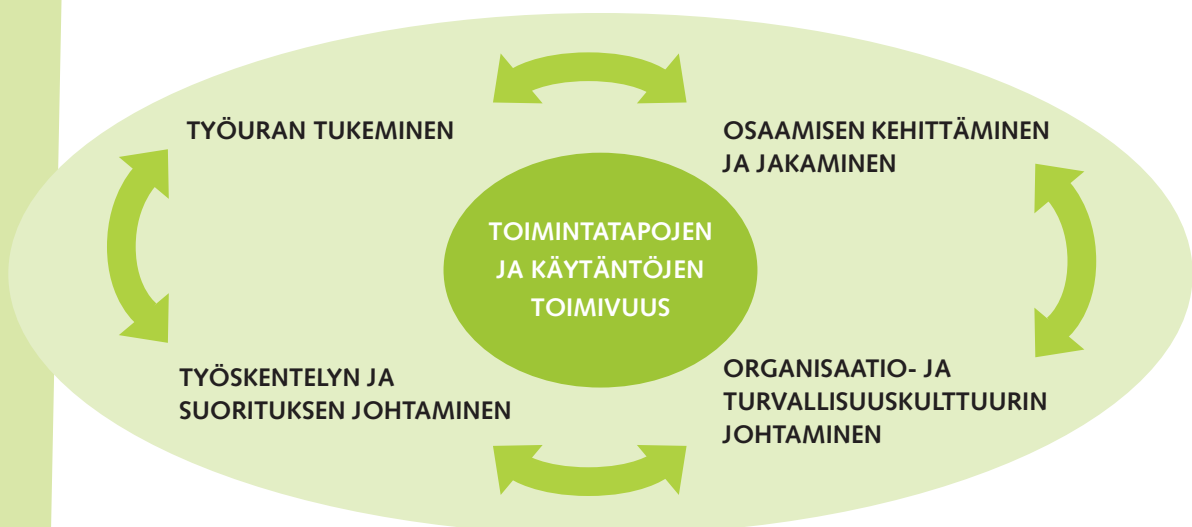
Arviointimalli on kehitetty yhdessä ydinvoima-alan organisaatioiden kanssa, ja se pureutuu turvallisuuskriittisten alojen keskeisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen kysymyksiin. Mallia voidaan kuitenkin soveltaa myös muilla toimialoilla.

Arviointimallin painopistealueet

Tässä oppaan arviointimallissa keskitytään neljään henkilöstövoimavarojen johtamisen teema-alueeseen. Teema-alueet ovat:

- työuran tukeminen
- osaamisen kehittäminen ja jakaminen
- työskentelyn ja suorituksen johtaminen
- organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen

Nämä teema-alueet limittyvät toisiinsa ja muodostavat yhdessä henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden. Esimerkiksi monet osaamishaasteet juontuvat turvallisuuskulttuuriin liittyvistä vaatimuksista, toisaalta työskentelyyn ja suoritukseen vaikuttaa organisaation nykyinen osaaminen.



Kuva 1: Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointimallin teema-alueet

Kuhunkin teema-alueeseen liittyen mallissa on 9–10 väittämää, jotka ohjaavat mallin käyttäjiä arvioimaan keskeisiä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä omassa organisaatiossaan.

Väittämät ohjaavat organisaatiota tarkastelemaan käytäntöjään ja niiden toimivuutta suhteessa organisaation strategiaan päämääriin. Strategisella tasolla tapahtuvat valinnat ja päätökset ohjaavat toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Strategia muuttuu toiminnaksi sitä tukevien operatiivisten käytäntöjen kautta. Vastavuoroisesti myös operatiivinen toiminta vaikuttaa strategiaan, mikäli toiminnan ja käytäntöjen kehittämiseen liittyviä tarpeita tuodaan osaksi strategista keskustelua.

Organisaation on tehtävä käytäntöjen ja niiden toimivuuden arviointi suhteessa oman toimintansa tavoitteisiin⁸. Tästä syystä arviointimallissa ei ole valmiiksi määriteltä, millainen on esimerkiksi erinomaisesti toimiva käytäntö. Arviointityöskentelyn lopussa arvioijat kokoavat oman organisaationsa hyvin toimivat käytännöt sekä nimeävät keskeisten kehittämiskohteiden ensiaskeleet.

Arviointimalli keskittyy keskeisiksi havaittuihin käytäntöihin, eli se ei kata kaikkia henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Mallin teemoja on kuvattu laajemmin liitteessä 1. Liitettä hyödyntäen arviointia voi laajentaa tai muokata organisaation tarpeiden mukaan.

Arviointimallin käytön tavoitteet

Arviointimalli on työkalu, joka auttaa tarkastelemaan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä käytäntöjä yhteisesti, eri toimijoiden näkökulmat huomioiden. Arvioinnin tavoitteena on tarkastella miten nykyiset käytännöt vastaavat organisaation nykyisiin ja tuleviin haasteisiin: löytää ne käytännöt joiden toimivuuteen ei olla tyytyväisiä, jotka toimivat kohtalaisesti tai joista ollaan ylpeitä. Arviointi ohjaa organisaation toimijoita yhdessä pohtimaan:

- Miten organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt tukevat organisaation tavoitteen mukaista toimintaa?
- Millaisia hyviä tai erinomaisia käytäntöjä organisaatiossa on?
- Mitä käytäntöjä organisaatiossa tulisi kehittää? Miten?
- Mitkä ovat kehittämisen ensimmäiset askeleet?

Arviointi työpajatyöskentelyineen tekee organisaation käytäntöjä näkyviksi. Se auttaa tunnistamaan niin hyviä kuin kehittämistä vaativia käytäntöjä. Arvioinnin tarkoituksena on herättää keskustelua siitä, miten ja miksi käytäntöjä tulisi kehittää, jotta ne tukisivat organisaation tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Keskustelu auttaa löytämään keinoja, joiden avulla organisaation käytäntöjä voidaan selkeyttää ja yhtenäistää, mutta myös luomaan ”yhteistä kieltä”, jolla henkilöstövoimavaroihin liittyvistä johtamiskäytännöistä keskustellaan organisaatiossa. Arviointi tähtää konkreettisten kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseen.

Arvioinnin toteutus

Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen arviointi vaatii suunnittelua ja sitoutumista. Ennen kaikkea tarvitaan uudistumisvalmiutta eli ennakkoluulottomuutta arvioida kriittisesti ja tarvittaessa muuttaa omaksuttuja käytäntöjä. Arvioinnin toteuttamiseen tulee olla johdon tuki, sillä usein asioiden muuttaminen vaatii johdon hyväksyntää sekä resursseja muutosten toteuttamiseksi. Ennen arvioinnin toteuttamista on tarpeellista keskustella siitä, minkälaiset mahdollisuudet kehittämiskohteeksi valittuja asioita on viedä eteenpäin.

Arviointi sisältää kaksi vaihetta:

1. Kukin arviointiin osallistuva täyttää arviointilomakkeen itsenäisesti
2. Yhteisessä työpajatyöskentelyssä arvioinnit kootaan yhteen ja niistä keskustellaan.

Työpajan tavoitteena on löytää ne käytännöt joita a) tulisi kehittää, ja b) tulisi jakaa aktiivisesti organisaation sisällä. Työpajatyöskentelyn lopuksi sovitaan yhdessä käytännön kehittämistoimenpiteistä. Samalla sovitaan, miten kehittämistä seurataan, arvioidaan sekä tarvittaessa uudelleen suunnataan. On tärkeää, että asioita lähde-tään viemään eteenpäin – pienin askelin, mutta konkreettisesti.

Arviointi kannattaa toteuttaa muutaman vuoden välein, esimerkiksi tarkasteltaessa henkilöstöstrategiaa, tai kun toiminta tai toimintaympäristö on muutoksessa.

Kun organisaatiossa on päätetty toteuttaa henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen arviointi, sovitaan vastuuhenkilö, joka huolehtii käytännön toteutuksesta. Arvioinnin vastuuhenkilö voi olla organisaation sisältä tai ulkopuolinen asiantuntija. Seuraavaksi on kuvattu kuinka arviointiprosessi toteutetaan. Ohjeet on suunnattu arviointiprosessin vetäjälle.

1. Arvioinnin käynnistäminen

Ensimmäinen tehtävä on sopia arviointityöskentelyyn osallistuvat henkilöt. Arvioinnin voi toteuttaa yhdessä tai useassa rinnakkain työskentelevässä pienryhmässä. Yhden ryhmän suositeltava koko on 4–6 henkilöä, jotta työskentely säilyy keskus-televana. Jos arviointia tehdään useassa rinnakkaisessa ryhmässä, mietitään ennal-ta miten eri ryhmien arvioinnit kootaan yhteen ja käsitellään.

Vaihtoehtoisia tapoja koota ryhmä arviointityöpajaan:

1. Organisaation eri toimijoista kootaan edustuksellinen pienryhmä: esimerkiksi johdon, henkilöstöasiantuntijoiden, esimiesten ja työntekijöiden edustajat.

Etu: Eri toimijaryhmien välille syntyy vuoropuhelua.

2. Eri toimijatahot toteuttavat arvioinnin omina ryhminään: esimerkiksi työnteki-jätiimi, esimiehet, henkilöstöasiantuntijat ja johto.

Etu: Saadaan kuva yhteisten käytäntöjen toimivuudesta eri toimijaryhmien näkökulmista, ja ryhmien sisällä voidaan jakaa hyviksi havaittuja käytäntöjä.

Vetäjä lähettää työpajakutsun ja arviointilomakkeen ohjeineen osallistujille etukäteen täytettäväksi. Kutsussa on hyvä kertoa miksi arviointi tehdään ja mihin sillä pyritään, jotta osallistujat motivoituvat täyttämään lomakkeen ennalta. Lomakkeen ennalta täyttäminen edistää työpajatyöskentelyn sujuvuutta. Se myös vahvistaa keskustelun moninäkökulmaisuutta, kun kukin osallistujista on pohtinut käytäntöjä ennalta suhteessa omaan työhönsä ja omiin konkreettisiin työtilanteisiinsa.

Arvioinnin vetäjän muistilista

- Sovi ryhmä, joka toteuttaa arvioinnin
- Lähetä työpajakutsu sekä arviointilomake osallistujille
- Suunnittele työpajan toteutus (työpajan kesto n. 3 tuntia)
- Tulosta työpajaan arviointilomakepohjat (esim. A3 kokoon), varaa erivärisiä tusseja
- Työpajassa
 - sovi, kuka tekee muistion työskentelystä
 - huolehdi aikataulusta
 - suuntaa keskustelua esim. kysymyksiin – Muista! Käytäntöjä ja niiden toimivuutta arvioidaan suhteessa organisaation tavoitteeseen
 - kirjaa sovitut kehittämisen kohteet, vastuuhenkilöt, aikataulutus

2. Arvioinnin toteuttaminen ja kehittämisaskeleista sopiminen

Arviointi toteutetaan työpajatyöskentelynä. Työpaja on yhteinen foorumi, jossa käydään keskustelua henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöistä arviointilomakkeen virittäminä. Osallistujia rohkaistaan vapaa-muotoiseen keskusteluun sekä tuomaan esille esimerkkejä omista työtilanteista liittyen arvioitaviin käytäntöihin ja niiden toimivuuteen. Vetäjä toimii tarvittaessa keskustelun eteenpäin viejänä ja suuntaajana. Käytäntöjä ja niiden toimivuutta arvioidaan aina suhteessa työn ja organisaation tavoitteisiin.

Työpajatyöskentelyn rakenne:

1. Työpajan tavoitteiden kertaaminen
2. Käytäntöjen arviointi teema-alueittain
3. Hyvin toimivien käytäntöjen tunnistaminen sekä kehittämiskohteiden ja konkreettisten kehittämisaskelten sopiminen

Työpajatyöskentelyyn kannattaa varata aikaa kolme tuntia: noin kaksi tuntia käytäntöjen arviointiin sekä tunti kehittämiskohteen valintaan ja sen toteuttamisen suunnitteluun.

Vinkki: Jos arviointimallia laajentaa lisäväittämillä (liite 1), kannattaa työpajatyöskentely jakaa useampaan osioon ja useampaan tapaamiskertaan.

Työpajan tavoitteiden kertaaminen ja käytäntöjen arviointi

Työpajan alussa palautetaan mieleen arviointiprosessin tavoite: miksi arviointi on päätetty toteuttaa ja mihin sillä pyritään. Lisäksi kerrotaan, kuinka työpajatyöskentely käytännössä etenee.

Työpajassa osallistujat kirjaavat omat arvionsa yhteiseen lomakkeeseen. Lomaketta täytettäessä käydään keskustelua arvioiduista käytännöistä teema-alueittain. Usein jo väittämät herättävät keskustelun, mutta tarvittaessa vetäjä voi virittää keskustelua esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Millä perusteella kukin osallistujista on oman arvionsa tehnyt?
- Minkä yksittäisten väittämien kohdalla on arvioinneissa hajontaa: miksi toiset arvioivat, että käytännössä olisi kehitettävää, kun samaan aikaan toiset kokevat, että käytäntö toimii hyvin?
- Onko eri henkilöstöryhmien arvioiden välillä eroja?
- Mitkä ovat keskeisiä käytäntöjä organisaation tavoitteen saavuttamisen kannalta? Mikä tilanne niiden osata on?
- Jos jokin käytäntö on kaikkien mielestä hyvällä tasolla, ollaanko tilanteeseen tyytyväisiä vai pitäisikö käytäntöä pyrkiä kehittämään entistä paremmin toimivaksi?

Vinkki: Työpajan arviointilomakepohja kannattaa tulostaa isoille papereille ja kiinnittää seinälle yhteistä tarkastelua varten. Osallistujat merkitsevät omat vastauksensa kaikkiin väittämiin lomakepohjalle. Mikäli arviointiin osallistuu useamman eri henkilöstöryhmän, työryhmän tai toiminta-alueiden edustajia, eri ryhmien vastaukset kannattaa merkitä koontiin eri värein, jolloin näkemyserot konkretisoituvat samalla myös visuaalisesti. Vastausten merkitseminen tilaisuudessa aktivoi keskustelua. Tämän vuoksi vastauksia ei kannata koota etukäteen lomakkeeseen työskentelyn nopeuttamiseksi.

Vetäjän tehtävänä on toimia "kriittisenä äänenä". Usein organisaatioissa on virallisia toimintakäytäntöjä, jotka eivät kuitenkaan syystä tai toisesta ole käytössä arjen työtä tukemassa. Vetäjän ei kannata hyväksyä asioiden poisselittämistä, esimerkiksi "on meillä olemassa hyvä käytäntö, mutta se on unohtunut...", vaan haastaa osallistujia keskustelemaan mistä syystä arjessa ei toimita virallisen toimintakäytännön mukaisesti:

- Onko niin, että käytäntö ei palvele käytännön työtä?
- Onko toimintatapa liian monimutkainen?
- Onko käytäntöä kuitenkin syytä kehittää?

Hyvin toimivien käytäntöjen tunnistaminen ja kehittämistoimenpiteiden sopiminen

Keskustelu auttaa osallistujia luomaan yhteistä näkemystä siitä, mitkä käytännöt organisaatiossa toimivat hyvin ja mitä käytäntöjä on tarvetta kehittää. Kehittämiskohteet valitaan keskustellen arvioinnin pohjalta. Myös tässä vaiheessa on keskeistä suunnata keskustelu organisaation tavoitteisiin. Vetäjä voi tukea kehittämiskohteen valintaa esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Mitä on keskeistä kehittää?
- Miksi eli mitä ongelmaa kehittäminen auttaa ratkaisemaan?
- Miten käytäntöä tulisi kehittää, jotta se tukee työn tekemistä ja organisaation tavoitteita turvallisuuskulmat huomioiden?

Kun kehittämiskohde on valittu, sovitaan ensimmäiset askeleet, joiden avulla kehittäminen saadaan alkuun. Kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sovitut askeleet ovat sellaisia, että työpajan osallistujat voivat itse viedä niitä eteenpäin.

Kunkin kehittämiskohteen osalta sovitaan:

- Ensimmäiset käytännön askeleet
- Vastuuhenkilö
- Miten ja milloin kehittämistä seurataan ja arvioidaan?

Esimerkki konkreettisesta käytännön tasosta johon pyritään: "Kehitetään nykyistä rekrytointiprosessia tukemaan paremmin esimiehen tarpeita. Nykyisenä haasteena on rekrytoinnissa käytettävä lomake A, joka ei pureudu esimiesten näkökulmasta keskeisiin kysymyksiin. Lomakkeen kehittämistä varten kootaan työryhmä, joka kokoontuu viikon päästä. Kokoonkutsuja on Pekka. Minna selvittää ennen työryhmän ensimmäistä kokousta myös muiden esimiesten kokemuksia lomakkeesta. Työryhmä pyrkii löytämään ratkaisun ja luomaan uuden version lomakkeesta kahden kuukauden kuluessa, jonka jälkeen esimiehet kokeilevat sitä käytännön rekrytoinnissa. Muokatun lomakkeen A toimivuutta arvioidaan xx.xx.20xx."

Vinkki: Valitut kehittämiskohteet / jaettavat käytännöt kannattaa sopia kirjallisesti. Tässä voi hyödyntää liitteen 2 lomaketta. Lomakkeeseen kirjataan kehittämistavoitteet, mitä tehdään, kuka kantaa vetovastuun, millä aikataululla edetään ja milloin asiaan palataan seuraavan kerran.

Työpajan keskeisistä tuloksista ja sovituista toimenpiteistä tehdään muistio, joka jaetaan kaikille osallistujille sekä käytäntöjen kehittämisen kannalta keskeisille henkilöille. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan, jotta todellista muutosta johtamiskäytäntöihin saadaan aikaiseksi. Kehittämisprosessi on hidas, mutta ajan myötä kannattava prosessi.

Esimerkki: Työpajan ohjelma

1. Avaus ja tavoitteiden kertaaminen: – 15 min
 - Mikä on työpajan tarkoitus?
 - Miten työpajatyöskentely etenee? (Osallistujien esittely tarvittaessa)
2. Ennakoarvioiden kokoaminen ja tulosten tarkastelu teemoittain: Kukin osallistuja merkitsee omat vastauksensa (ennakkotehtävänä) annettuihin väittämiin (taulukot tulostettu A3 kokoon, värikoodit eri toimijaryhmille)
3. Yhteistä keskustelua väittämistä ja kokonaiskuvasta kunkin teeman osalta: – 20–30 min/teema
 - Miltä tilanne näyttää?
 - Mitä kertoo toiminnastanne?
 - Näyttäytyykö toiminta erilaiselta eri toimijaryhmien näkökulmista? jne.
4. Kehittämiskohteista sopiminen: – 45–60 min
 - a. Mitkä asiat toimivat hyvin?
 - b. Mitä on keskeistä kehittää?
 - Miksi?
 - Mihin suuntaan?
 - Mitkä ovat ensimmäiset askeleet?
 - Millaista lisätietoa / asian selvittämistä tarvitaan?
 - Kuka osallistujista ottaa asian eteenpäin viemisen (ja seurannan) vastuulleen?
 - c. Sovitut asiat kirjataan (liite 2) ja sovitaan, mihin materiaali tallennetaan myöhempää käyttöä varten (e-työtila tms.)
5. Yhteenveto tilaisuudesta – 10 min



3

Arviointilomake

Tiedote osallistujalle

Kiitos, kun olet mukana arvioimassa organisaatiomme henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä!

Mitä henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi on?

Arvioinnin tavoitteena on tarkastella organisaatiomme henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilaa ja tunnistaa kehittämisen kohteet. Arviointi on jaettu teema-alueisiin:

1. työuran tukeminen
2. osaamisen kehittäminen ja jakaminen
3. työskentelyn ja suorituksen johtaminen
4. organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen

Näistä teema-alueista on koottu oheiseen arviointilomakkeeseen keskeisiä käytäntöjä, joiden avulla henkilöstövoimavarojen johtamista toteutetaan.

Kuinka arviointi toteutetaan?

Arvioi lomakkeessa esitetyt väittämät itsenäisesti, oman kokemuksesi perusteella asteikolla:

- * Heikosti toimiva käytäntö
- ** Melko hyvin toimiva käytäntö
- *** Erinomaisesti toimiva käytäntö
- ? En osaa sanoa

Perustele arviointisi kirjaamalla lomakkeeseen esimerkkejä omasta työstäsi: Millaisissa tilanteissa ja miksi käytäntö auttaa sinua toimimaan työssäsi tai ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla?

Vinkki: Merkitse aito mielipiteesi, ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Et todennäköisesti ole kokemuksesi kanssa yksin ja vain avoimella keskustelulla voidaan vaikuttaa toimintatapoihin ja käytäntöihin.

x.x.20xx järjestettävässä työpajassa keskustelemme organisaatiomme henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöistä ja kokoamme annetut arviot yhteen. Työpajassa sinulla on mahdollisuus esittää omia näkökulmiasi, mutta myös oppia organisaation toimintatavoista ja käytössä olevista mahdollisuuksista.

Tavoitteena on yhdessä pohtia:

- Miten organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt tukevat organisaation tavoitteen mukaista toimintaa?
- Millaisia hyviä tai erinomaisia käytäntöjä organisaatiossa on?
- Mitä käytäntöjä organisaatiossa tulisi kehittää? Miten?
- Mitkä ovat kehittämisen ensimmäiset askeleet?

Työpajassa sovimme konkreettisista kehittämistoimenpiteistä 1–2 keskeisimmän kehitettävän käytännön osalta.

1. TYÖURAN TUKEMINEN

- * Heikosti toimiva käytäntö
- ** Melko hyvin toimiva käytäntö

- *** Erinomaisesti toimiva käytäntö
- ? En osaa sanoa

Työuran tukeminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii / ei toimi
1. Rekrytoinneissa huomioidaan osaamistarpeiden muutos ja tulevaisuuden haasteet.					
2. Rekrytointiprosessin toteuttamiseen on toimivat työkalut ja menettelytavat.					
3. Työntekijöiden perehdytyksessä huomioidaan sekä organisaatioon että työtehtävään liittyvät tekijät.					
4. Perehdyttämisessä hyödynnetään kokeneiden asiantuntijoiden, mutta myös uusien työntekijöiden, osaamista ja kokemusta.					
5. Perehdyttämisprosessin toteuttamiseen on toimivat työkalut ja käytännöt.					
6. Urapolkuihin ja osaamisen kehittymiseen kiinnitetään huomiota.					
7. Erilaiset urapolut ja niihin liittyvät osaamisvaatimukset ovat yleisesti tiedossa.					
8. Toimintatavat tukevat työntekijöiden hakeutumista erilaisille urapoluille.					
9. Työntekijän lähtiessä arvioidaan lähdön vaikutuksia yksikön / projektien osaamiskokonaisuuteen.					

2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JAKAMINEN

* Heikosti toimiva käytäntö

** Melko hyvin toimiva käytäntö

*** Erinomaisesti toimiva käytäntö

? En osaa sanoa

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii / ei toimi
1. Organisaatiossa on menettelytapoja ja työkaluja arvioida toiminnan kannalta keskeisiä osaamistarpeita ja niiden muutosta.					
2. Osaamisen kehittämiselle ja jakamiselle on olemassa erilaisia käytäntöjä (esim. keskustelufoorumit, parityöskentely, mentorointi, koulutus, tehtäväkierto).					
3. Osaamisen kehittämiseen on varattu riittävät mahdollisuudet (aika, raha ym.).					
4. Koulutuksiin osallistumista tuetaan ja koulutusten antia hyödynnetään työssä.					
5. Arjen työskentelykäytännöt tukevat osaamisen jakamista (esim. dokumentointi, palaverikäytännöt, projektien muodostaminen).					
6. Virheet, epäonnistumiset ja työn häiriötilanteet käsitellään avoimesti ja ne hyödynnetään oppimismahdollisuutena.					
7. Yksiköissä / projekteissa kiinnitetään huomiota siihen, että samat henkilöt eivät aina joudu samoihin rooleihin ja tehtäviin.					
8. Yksiköissä / projekteissa kiinnitetään huomiota eri asiantuntijaryhmien väliseen vuorovaikutukseen, oppimiseen ja rakentavan palautteen antamiseen.					
9. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään verkostoja ja työskentelyä muiden organisaatioiden kanssa (myös kansainvälisesti).					

3. TYÖSKENTELYN JA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

* Heikosti toimiva käytäntö

** Melko hyvin toimiva käytäntö

*** Erinomaisesti toimiva käytäntö

? En osaa sanoa

Työskentelyn ja suorituksen johtaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii / ei toimi
1. Tehtävät ja vastuualueet ovat riittävän selkeästi määritetty ja niitä päivitetään tarvittaessa.					
2. Yksilön / yksikön/projektin tavoitteet on yhdessä määritetty.					
3. Kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä yksikössä / projektissa.					
4. Tehtävien /prosessien keskeiset vaiheet on tunnistettu.					
5. Arvioitaessa työn tavoitteiden saavuttamista huomioidaan miten eri tekijät ovat vaikuttaneet suoriutumiseen (esim. osaaminen, työvälineiden laatu, työvaiheet, toimintaperiaatteet, johtaminen, organisaatioilmapiiri, eri tahojen välinen yhteistyö ja tavoitteet).					
6. Suoriutumista arvioidaan yhdessä (työntekijä ja esimies; projektiryhmän jäsenet).					
7. Kannustin- / palkitsemisjärjestelmät edistävät työssä suoriutumista ja työhön sitoutumista.					
8. Kehityskeskusteluissa keskustellaan siitä, millaiset tehtävät lisäävät henkilön työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä.					
9. Työntekijän elämäntilanne huomioidaan työn ja työtehtävien suunnittelussa.					
10. Käytännön toiminta ja esimiestyö vastaavat organisaation johtamisperiaatteita (henkilöstösuunnitelmaa / -strategiaa).					

4. ORGANISAATIO- JA TURVALLISUUSKULTTUURIN JOHTAMINEN

* Heikosti toimiva käytäntö

** Melko hyvin toimiva käytäntö

*** Erinomaisesti toimiva käytäntö

? En osaa sanoa

Organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii / ei toimi
1. Vuorovaikutus työyhteisössä tukee työn ja organisaation tavoitteiden toteutumista ja toiminnan ja turvallisuuden kehittämistä.					
2. Jokainen pyrkii omalla toiminnallaan tukemaan työn ja organisaation turvallisuustavoitteiden toteutumista ja toiminnan kehittämistä (työyhteisötaidot, projektijohtamistaidot)					
3. Onnistumisista ja hyvistä oivalluksista iloitaan yhdessä.					
4. Perehdyttämisohjelmassa huomioidaan turvallisuuskulttuuri ja siihen liittyvät tekijät.					
5. Hyvän turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta kuuluu suoriutumisodotuksiin.					
6. Työsuunnitelmien muutokset arvioidaan, erityisesti virheiden mahdollisuuksien näkökulmasta.					
7. Johtamiskäytännöissä ja toimintatavoissa on otettu huomioon riskienhallinta (esim. tietoturvallisuus).					
8. Dokumentaatiossa on huomioitu turvallisen toiminnan ensiarvoisuus (sis. käyttökokemustiedon).					
9. Turvallisuusnäkökulmien huomioiminen tehtävien suorittamisessa näkyy palkitsemisessa.					
10. Ydinvoima-alan julkisuus ja yhteiskunnallisen kiinnostavuuden aiheuttamat vaatimukset on otettu huomioon viestinnässä ja viestinnän periaatteet ovat yhteisesti jaettuina.					

Liite 1: Arvioinnin laajempi sisältö

Arviointilomake nykyisellään ei välttämättä vastaa arviointinne tarpeita tai haluatte ehkä syventyä joihinkin osa-alueista. Alla on ehdotuksia väittämistä, joita voisitte lisätä arviointilomakkeeseen. Väittämät koskevat niin strategisen suunnittelun kuin operatiivisen toiminnan käytäntöjä.

Teema-alue: Työuran tukeminen

Henkilöstöstrategia:

- Organisaatiolla on virallinen henkilöstöstrategia (tai vastaava) ja organisaatiossa on varmistettu, että henkilöstö tuntee henkilöstöstrategian.
- Henkilöstöstrategiassa on huomioitu osaaminen, myös tulevaisuudessa tarvittu, ja siinä on määritelty, miten tarvittava osaaminen hankitaan (esim. kasvattamalla työpaikan sisältä; alihankkimalla; verkostoitumalla).
- Esimiestyön arki vastaa henkilöstöstrategiaa.

Rekrytointi:

- Rekrytointia suunniteltaessa on huomioitu työtehtävissä tarvittava osaamisprofiili ja ennakoitu osaamistarpeiden muutos ja tulevaisuuden haasteet.
- Uusien työntekijöiden rekrytointiprosessi on ohjeistettu ja sen eri vaiheiden vastuut on määritelty.

Perehdyttäminen:

- Uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessi on ohjeistettu ja sen eri vaiheiden vastuut on määritelty.
- Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on huomioitu sekä organisaatioon että työtehtävään perehdyttämiseen liittyvät tekijät.
- Perehdyttämisessä hyödynnetään kokeneiden asiantuntijoiden ja uusien työntekijöiden osaamista ja kokemusta.
- Turvallisuuskulttuuri ja siihen liittyvät tekijät kuuluvat perehdyttämisohjelmaan.
- Perehdyttämisen onnistumista seurataan.

Työuran suunnittelu:

- Urapolkuihin ja työssä kehittymiseen kiinnitetään organisaatiossa huomiota.
- Työntekijöille on tarjolla vaihtoehtoisia urapolkuja, joiden vaatimukset ovat kaikkien tiedossa.
- Työurien suunnittelu nivoutuu suhteessa organisaation muuttuvaan toimintaan ja osaamistarpeiden muutokseen.
- Yksittäisiä työntekijöitä kannustetaan olemaan aktiivisia ja oma-aloitteisia omassa urasuunnittelussaan.
- Esimiehet osallistuvat aktiivisesti alaistensa urasuunnitteluun ja koulutustarpeiden arviointiin ja urasuunnittelu on osa kehityskeskusteluja.
- Esimiehet pohtivat yksikkönsä urasuunnittelua myös kokonaisuutena.

Työsuhteen päättäminen:

- Työsuhteen päättyessä (muulloinkin kuin eläkkeelle lähdön johdosta) käydään lähtökeskustelu, jossa keskustellaan työsuhteen päättymiseen johtaneista tekijöistä.
- Työntekijän lähtiessä arvioidaan vaikutuksia yksikön/projektin osaamiskokonaisuuteen.

Teema-alue: Osaamisen kehittäminen ja jakaminen

Osaamisen johtaminen:

- Osaamistarpeita ja osaamisen häviämriskejä tarkastellaan henkilöstöstrategiassa.
- Osaamisen johtamiselle on tavoitteita, joissa otetaan huomioon eri organisaatiotasot sekä organisaation erilaiset tehtävät.
- Organisaatiossa on välineitä arvioida toiminnan kannalta keskeisiä osaamistarpeita ja niiden muutosta.
- Organisaatiossa on välineitä arvioida osaamisen häviämriskejä.
- Osaamistarpeet ja osaamisen häviämrisriskit huomioidaan osaamisen kehittämissuunnitelmassa.
- Tarvittavan osaamisen varmistamiseksi tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa, esim. koulutuslaitokset, muut alan toimijat.
- Organisaatiossa on käytäntöjä/toimintatapoja (esim. avainhenkilöiden tunnistaminen, varahenkilöjärjestelmä, seuraajasuunnittelu), joiden avulla varmistetaan tarvittava osaaminen.

Osaamisen ja tiedon jakaminen:

- Organisaatiossa on välineitä arvioida, mikä on sellaista osaamista, jota on toiminnan kannalta keskeistä jakaa.
- Osaamisen ja tiedon jakamiselle on olemassa erilaisia käytäntöjä (esim. keskustelufoorumit, parityöskentely).
- Työn kannalta tarpeellista informaatiota ja tietoa dokumentoidaan.
- Erilaisia ryhmiä ja projekteja muodostettaessa otetaan huomioon osaamisen jakamiseen ja vertaisoppimiseen liittyviä tavoitteita.
- Verkostoitumista ja osaamisen jakamista muiden organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa tuetaan (myös kansainvälisesti) ja tähän on olemassa käytäntöjä.
- Organisaation palkitsemisjärjestelmät tukevat tiedon ja osaamisen jakamista.

Osaamisen kehittäminen:

- Organisaatiolla on välineitä arvioida, mikä on sellaista ydinosaamista, jota organisaatiossa tulisi kehittää.
- Osaamisen kehittämisen resurssit ja tavoitteet on arvioitu ja niiden toteuttamiseksi on varattu riittävät mahdollisuudet (aika, raha ym.).
- Koulutuksiin osallistumista tuetaan ja koulutusten antia hyödynnetään työssä.
- Työntekijät ovat aktiivisia ja oma-aloitteisia oman ja työryhmän osaamisen kehittämiseksi.
- Esimiehet tukevat aktiivisesti alaistensa ja työryhmänsä osaamisen kehittämistä ja saavat tukea työryhmänsä osaamisen kehittämiseksi.
- Osaamisen kehittämiseksi käytännöt ovat tarkoituksenmukaisia, monipuolisia ja joustavia, esim. tehtäväkierto, apulaispositiot, arviointityö, benchmark-vierailut, workshop-työskentely, projekti- / tiimityöskentely, simulaatiokoulutus, osaamisrekisterit.
- Projekteissa / työryhmissä tuetaan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja rakentavan palautteen antamista.
- Yhteisillä foorumeilla kiinnitetään huomiota siihen, että samat henkilöt eivät aina joudu samoihin rooleihin ja tehtäviin.
- Mahdollisuudet koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen ovat tasapuolisia. Organisaation yksiköt ja yksittäiset työntekijät uskaltavat keskustella osaamisvajeistaan ja –tarpeistaan.
- Epäonnistumiset / virheet käsitellään avoimesti ja ne hyödynnetään oppimismahdollisuutena.
- Osaamisen kehittämisen tarpeista keskustellaan myös yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Koulutuksen onnistumista arvioidaan.
- Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään verkostoja ja työskentelyä muiden organisaatioiden kanssa (myös kansainvälisesti).

Teema-alue: Työskentelyn ja suorituksen johtaminen

Tavoitteiden asettaminen:

- Tehtävänkuvat (roolit, tehtävät ja vastuut) on määritelty ja niitä päivitetään tarvittaessa.
- Yksilön / työryhmän / projektin suoriutumisodotukset on määritelty.
- Työntekijöillä on mahdollisuus viestiä johdolle, mikäli työssä ilmenee jotain sellaista, joka vaikuttaa yksilön / ryhmän / projektin suoriutumisodotusten määrittelyyn.
- Suoriutumisodotuksiin kuuluu hyvän turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta. Kukin henkilö osallistuu omaa työtään koskevien tavoitteiden määrittelyyn yhdessä esimiehensä kanssa.

Toimintatavat:

- Tehtävänkuvia päivitetään ja arvioidaan.
- Esimies / projektipäällikkö varmistaa, että kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä työssä / projektissa.
- Suoriutumisodotukset on kommunikoitu henkilöstölle, eli jokainen työntekijä tietää oman työnsä tavoitteet ja mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa (toivottu työsuoritus).
- Kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä yksikössä / projektissa.
- Tehtävien / prosessien toteuttamiseen kiinnitetään huomiota ja niihin liittyvät kriittiset vaiheet on tunnistettu.
- Työsuunnitelmien muutokset arvioidaan, erityisesti virheiden mahdollisuuksien näkökulmasta.
- Työntekijöillä on väylä nostaa yhteisen kehittämisen kohteeksi niitä käytäntöjä omasta arkityöstään, jotka eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla.
- Tehtävien toteuttamiseen tarvittavaa dokumentaatiota arvioidaan (tarkkuus, käytettävyyden ja tarpeellisuus).
- Dokumentaatioissa on huomioitu turvallisen toiminnan ensiarvoisuus (sis. käyttökoke-mustiedon).

Seuranta (arviointi) ja palaute:

- Työryhmien / projektien / yksilön suoriutumista havainnoidaan linjajohdon / esimiesten / projektipäälliköiden toimesta.
- Työntekijät arvioivat omaa suoriutumistaan yhdessä esimiehen kanssa.
- Suorituksen arviointiin on olemassa menettelytapa.
- Suorituksen arvioinnin kriteereistä (laadullisista tai määrällisistä mittareista) on käyty keskustelua.
- Suorituksen arvioinnissa keskipisteessä on suoriutumisprosessi, eli se miten osaaminen, työvälineiden laatu, prosessit, toimintaperiaatteet, johtaminen, organisaatioilma-piiri, eri tahojen välinen yhteistyö ja tavoitteet ovat vaikuttaneet suoriutumiseen.
- Suorituksen arvioinnin tavoitteena on luoda ja ylläpitää rakentavaa suhtautumista vir-heisiin, pyrkimyksenä on lisätä huomiota "heikkoihin signaaleihin" riittävän aikaisin.

Motivointi ja palkitseminen:

- Henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon seurataan.
- Työyhteisön ilmapiiriä seurataan.
- Kehityskeskusteluissa keskustellaan millaiset tehtävät lisäävät henkilön työmotivaatio-ta ja työn mielekkyyttä.
- Kannustin- / palkitsemisjärjestelmät tukevat / edistävät suoriutumista ja sitoutumista.
- Turvallisuusnäkökulmien huomioiminen tehtävien suorittamisessa näkyy palkitsemi- sessä.

Teema-alue: Organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen

Turvallisuuskulttuurin johtaminen:

- Organisaation kaikilla tasoilla noudatetaan turvallisuutta edistäviä toimintatapoja / ohjeita.
- Organisaation toimintaa kuvaa pyrkimys puutteiden havaitsemiseen, niistä raportointiin ja korjaaviin toimenpiteisiin.
- Toimintaa kuvaa pyrkimys löytää tasapaino ohjeiden ja rajoitusten sekä toiminnan ja menettelytapojen kehittämisen välillä.
- Toimintaa kuvaa jatkuva itsekriittisyys, eli pyritään välttämään itsetyytyväisyys asioiden tilaan.
- Organisaatiossa hyväksytään olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja henkilöstöä kannustetaan esittämään myös eriäviä mielipiteitä.
- Toimintaa kuvaa asiantuntijuuden arvostus (eri alojen, myös ydinvoima-alan ulkopuolisen) ja asiantuntijankemiykset pyritään huomioimaan päätöksenteossa.
- Eri organisaatioiden (esim. alihankkijoiden) erilaiset toimintatavat otetaan huomioon.

Työpaikkakulttuurin johtaminen:

- Toimintaa kuvaa pyrkimys vuorovaikutukseen ja asioista keskusteluun.
- Toimintaa kuvaa pyrkimys toimia yhdessä, organisaation tavoitteiden mukaisesti.
- Vuorovaikutus tukee toiminnan kehittämistä.
- Toimintaa kuvaa onnistumisista, hyvistä oivalluksista iloitseminen.
- Ydinvoima-alan julkisuus ja yhteiskunnallisen kiinnostavuuden aiheuttamat vaatimukset on otettu huomioon viestinnässä ja viestinnän periaatteet ovat yhteisesti jaettuina.
- Ydinvoima-alan julkisuus ja yhteiskunnallisen kiinnostavuuden aiheuttamista vaatimuksista keskustellaan henkilöstön kanssa ja heitä valmennetaan kohtaamaan ne.

Työyhteisön moninaisuuden johtaminen:

- Työn organisoinnissa otetaan huomioon eri elämäntilanteiden asettamat vaatimukset työntekijälle.
- Työn organisoinnissa otetaan huomioon mm. työntekijöiden äidinkieli ja siitä johtuvat haasteet esimerkiksi tarvittavalle dokumentaatiolle hankesuunnitteluissa, toimitusketjun hallitsemisessa.

Liite 2: Valittujen kehittämiskohteiden ja jaettavien käytäntöjen koontilomake

Kehitettävä tai jaettava käytäntö		
Tavoitteet ja toimenpiteet		
Vastuhenkilö	Aikataulu	Seuraava tapaaminen

Lähteet

- Hasu M, Kupiainen M, Käsälä M, Kovalainen A, Leppänen A & Toivanen M (2010). Onnistu osaamisen uudistajana – Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu.
- IAEA (2009). Managing Human Resources in the Field of Nuclear Energy. IAEA Nuclear Energy Series No. NG-G-2.1. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Juuti P & Luoma M (2009). Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava.
- Kalliomäki T, Pahkin K, Kuronen-Mattila T & Mäki E (2012). Katsaus osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen osana henkilöstöjohtamista ydinvoimalalla. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto.
- Kansallisen ydinenergia-alan osaamistyöryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Energia ja ilmasto 2/2012. Edita Publishing Oy.
- Schaupp M, Koli A, Kurki A-L & Ala-Laurinaho A (2013). Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schaupp M (2011) From Function-Based Development Practices to Collaborative Capability Building: An Intervention to Extend Practitioners' Ideas. In Poell R.F. & Woerkom M. van (eds.) Supporting Workplace Learning. Towards Evidence-based Practice.
- Sädevirta J (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki.
- Viitala R (2009). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.
- Virkkunen J & Ahonen H (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Infor.

Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä

Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi
ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä
organisaatiossa

Tässä oppaassa esitetyn arviointimallin tavoitteena on arvioida organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilaa ja tunnistaa kehittämisen kohteet. Oppaan ensimmäinen osa auttaa sinua pohtimaan oman organisaatiosi henkilöstövoimavarojen johtamista. Toisen ja kolmannen osan avulla toteutat arvioinnin.

Arviointimalli on tarkoitettu työkaluksi organisaation käytäntöjen yhteiseen tarkasteluun. Arviointi ohjaa organisaation toimijoita yhdessä pohtimaan:

- Miten organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt tukevat organisaation tavoitteen mukaista toimintaa?
- Millaisia hyviä tai erinomaisia käytäntöjä organisaatiossa on?
- Mitä käytäntöjä organisaatiossa tulisi kehittää? Miten?
- Mitkä ovat kehittämisen ensimmäiset askeleet?

Opas on tarkoitettu keskiuurille ja suurille, erityisesti turvallisuuskriittisillä aloilla toimiville asiantuntijaorganisaatioille. Arviointimallin tavoitteena on tukea organisaatioita sellaisten käytäntöjen kehittämisestä, joilla turvataan osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen toimintaympäristön muuttuessa.

Arviointimalli on kehitetty Kansallisen ydinturvallisuuden tutkimusohjelman (SAFIR2014) rahoituksella.

ISBN 978-952-261-381-3 (pdf)

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
www.ttl.fi



Työterveyslaitos

A!
Aalto-yliopisto
Perustieteiden
korkeakoulu